國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

晉任標準化之建立

-台灣松尾股份有限公司-

指導老師：廖曜生教授

學　　生：張峻瑜　高薏佳
李雅婕　曾佩珊
蔡采萍　潘佩綉

中華民國 九十七 年 十二 月

專題作品授權書

本授權書所授權之論文為本人在國立屏東商業技術學院 企業管理 系所

九十七 學年度第 一 學期之專題作品。

專題名稱： 晉升標準化之建立-台灣松尾股份有限公司

☑同意 ☐不同意 （屏東商業技術學院圖書館於專題作品發表之次年重製上網）

本人具有著作財產權之專題作品全文資料，授予屏東商業技術學院圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

☑同意 ☐不同意 （圖書館影印）

本人具有著作財產權之專題作品全文資料，授予屏東商業技術學院圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名:廖曜生

學生簽名: 學號:

(親筆正楷) (務必填寫)

日期:中華民國九十七年十二月三十一日

誌謝詞

在進大學的這四年中，聽聞最後一年的專題實為最重要課程，它不是一門課，而是需要運用四年所學到的東西，加以應用在個案公司上。大夥兒也都精神緊繃且謹慎地看待這件事，而其中也有許多要感謝的人：

首先，感謝廖曜生主任直接的提供幾個題目讓我們挑選，好讓我們免除訂定題目的難關，再來熱心的介紹我們與個案公司的部門主管接觸，使我們有機會實際觸碰到公司內部的政策制度，在學生生涯的過程中，將理論與實務做結合。

再者，要感謝的是個案公司的陳旭耀副理，願意給我們機會，接下別家公司不願接的娃娃兵，又常常在百忙之中抽空與我們相約麥當勞並作細部的修正指導與邏輯上的釐清，印象深刻的是在一次的颱風天裡，不畏風雨的踩著拖鞋溼著褲管還前往赴約，認真指導的神情，至今永難忘懷，令學生們萬分感動。另外，平時也密切關注著專題的進度，並積極地提供相當豐富的資料，再加上副理在職場上的實務經驗也都不吝嗇與學生們分享，來協助我們專題的完成，再次致上最誠摯的謝意。

最後，經過伙伴們的一番努力，竭盡四年畢生所學，終於完成此創舉，雖然有些人因逢需要補習、打工等種種限制，但還是很盡心盡力的為此份專題付出心血，在此，為曾經參與過這份專題的老師、副理、同學致上十二萬分的謝意。

峻瑜 薏佳 雅婕 佩珊 采萍 佩綉 謹誌於

國立屏東商業技術學院企業管理系

中華民國九十七年十二月

摘要

當員工進入組織後，其工作動機除了為薪資外，也希望在組織中能夠獲得晉升，獲得較高的職位，以肯定自己及增強成就感。然而組織的職位有如金字塔，愈往上，職位愈少，無法讓每位同仁都能到達他們期待中的職位；因此，必須有一種升遷的制度，讓每個人都能依循此規則，透過工作上的表現、考試的競爭、或是年資，來爭取優先升遷的機會。

本專題首先從影響晉升的四個因素：績效、調動、教育訓練、人格特質，探討哪些是對晉升為最具影響力；其中嘗試在公司內部的晉升制度上加入了公平性這個因素，來調整此制度，使之能成為較讓員工所滿意、接受的晉升管道，進而讓員工能降低流動率，最後建立晉升決策流程替各部門間達到最大綜效。

本專題研究發現晉升決策的結果是主管盡力達成員工能提供最大勞務價值與職務適任性之間的最適平衡，為達此目標，有賴員工卓越的工作能力以帶來工作品質和工作效率等，部屬與主管的互動關係並非決定晉升的唯一因素，主管會先參考員工過去的表現與客觀可比較的績效，並會更進一步的看員工是否具有溝通協調能力、管理與執行能力、專業技能能力、外語能力…等等，好讓員工的升遷管道更穩固，更具說服力。

目　錄

表目錄..... ii

圖目錄..... iii

第一章　緒論..... 1

第一節　研究背景與動機..... 2

第二節　研究目的..... 3

第三節　研究流程..... 4

第二章　文獻探討..... 5

第一節　晉升的基本定義..... 5

第二節　晉升的公平性與工作滿足..... 6

第三節　晉升的影響因素..... 12

第三章　研究方法..... 16

第一節　公司簡介..... 16

第二節　產業級分析..... 16

第三節　企業級分析..... 21

第四節　制度級分析..... 23

第四章　個案公司分析..... 28

第一節　公司背景..... 28

第二節　晉任標準設計流程..... 29

第三節　晉任標準化..... 34

第五章　結論與建議..... 39

第一節　結論..... 39

第二節　建議..... 40

參考文獻..... 42

附錄..... 46

表目錄

表 2-1　雙因素與滿意度之關係 10

表 2-2　內容理論之比較 10

表 2-3　人格特質定義 15

表 3-1　台灣廠商在大型 TFT LCD 產業之 SWOT 分析表一覽表 19

表 3-2　SWOT 分析之交叉分析 20

表 3-3　華ｘ及誠ｘ之適用範圍 23

表 3-4　考核對象 24

表 3-5　一般升等 25

表 3-6　晉升資格 25

表 3-7　問題產生 27

表 4-1　個案公司背景 28

表 4-2　薪資本俸表 33

表 4-3　提報資格 35

表 4-4　人才評等說明表 38

圖目錄

圖 1-1　研究流程 4

圖 2-1　組織公平對員工工作滿意度之影響 8

圖 2-2　需求層級理論及其在工作職場上之應用 9

圖 3-1　產業上下游關聯圖 18

圖 3-2　流程 24

圖 4-1　外、日、華人企業關聯性 29

圖 4-2　設計流程 29

圖 4-3　松尾公司組織表 30

圖 4-4　新的組織表 31

圖 4-5　職等職稱對照表 32

圖 4-6　晉升流程 35

圖 4-7　人才評等表 37

第一章 緒論

晉升之所以迷人，在於晉升成功之後帶來的滿足感，與員工所認同的公平的制度，不管是福利的增加、頭銜的改變、位階的提高與決策權的擴大。翻開報紙的招募廣告，常會看到「暢通的晉升管道」等字眼來作為吸引人才的利基之一。

晉升不單單是影響著組織的薪資成本和員工努力的動機，也影響著組織的用人策略。從組織的角度來看，為了有效運用人力，並迅速適應新的變局、因應業務變動及滿足員工需要，會對成員的職務予以適切的調整和更動，以增進工作效率，此稱為異動管理。晉升就是異動管理的其中一種形式。

而組織在甄選人員的效度，也將影響該組織整體的競爭優勢。譬如，產能的提升、或是日後訓練經費的節省。於是，候選人的屬性與條件必須符合該職務的需求，特別是須考慮候選人的適任程度及未來生產能力與組織的教育成本。

但是，一般中小企業的人員甄選，尤其對於內部升遷的程序，皆為較無有系統的徵選方式，常常充滿主觀的臆測及偏差的直覺式作法，對於最後的決定人選，更常常缺少事後評估機制。雖然部分公司組織有人事評議委員會，但是，過程也較缺少信度及效度。致候選人對過程公平性質疑，不免有不滿情緒，對組織的競爭力造成傷害，也顯現出員工不易長久留任等問題。

晉升的主要目的即為拔擢優秀人才、提高工作士氣、減低流動率、有效的運用人力及發揮潛在能力，由此可知，晉升對於組織和個人的重要性和影響力是無庸置疑的。再談到在組織中執行晉升，除了為組織選出好的人才繼續加以運用、發展，對於組織中其他的個人，也有一定程度的影響，尤其是組織中晉升成功的員工，其職涯發展的模式和該員工晉升成功的原因，可以作為其他欲晉升員工的示範。因此，深入探討晉升的標準化，有其必要性。

第一節 研究背景與動機

各事業單位為求生存及業務的成長與發展，對組織的競爭優勢，應該十分重視。人才的獲得與培訓更是增加競爭優勢的重要條件。優秀有才能的幹部，由於組織、業務能力的穩定，更能為組織創造整體競爭優勢。但是，人才對組織的重要性，在實務上並未受到相同的重視。目前各中小企業或許因為本身規模不大，對人力資源的投資覺得成本吃重。或者，投資人力資本的效益回收比較長期，進而使得投資者對其績效存疑。因而，人才的遴選，常常無法有一套系統的遴選方式。面臨需求時，由各派系角逐，或各自經營人脈，尋求晉升機會。長此以往，基層工作人員對組織的公平性存疑，進而，離職、怠工、負面績效等對團體不利的組織行為。必然造成組織對外競爭的沉重壓力。

而企業經營目標的達成、良善的管理制度、以及各個組織功能單位的全力發揮，需要依靠由「人」去執行，因此「人」是企業賴以生存的最基本要素，也是企業的競爭力所在，依靠企業內的人力資源功能，組織能否發揮出最大的綜效，這是經營企業以達成目標的標竿。

在會議室內，一群人事評議委員會的成員，正為公司晉升營業部門地區主管案爭論不休。其中A主管提出x候選人的人事資料及其工作績效，力保其應升任；B主管亦以y候選人其工作執行力以及專業能力，極力推薦為最佳人選。雖然，各提案委員各憑數據力爭，但是，卻無法說服對方。最後，在主席裁示下，經由人事評議委員會成員票決下，產生晉升人選。

以上場景，在中小企業的經營體內，很容易不斷的重複，各事業體當然也有其績效考核的標準及方法。但是,往往缺少系統化的論述與執行程序。尤其內部人才的晉升，關係到日後從事職務的適任與否，與組織成員公平的感受。但是，臨關鍵時刻，各方思考，切入角度的差異，形成決策分析上的缺憾。並且，容易造成公司成員對遴選過程公平性及遴選評估各種行為偏差的質疑。也難免造成公司整體經營競爭優勢的弱化。同時,依據人力資源績效評估的過程務求公平的理念.本研究希望以較公平的方式，並實際與個案公司主管詳談，以利整理出較佳的晉升標準化方式。

第二節 研究目的

晉升管道的暢通與組織分配的公平(Distributive Justice)，是員工對服務團體的價值認知(Perceptions of Group Values)，與團體在程序公平(Procedural justice)中的意見機制的感受(Perceptions of Voice Mechanisms)。

根據上述的研究動機，本專題的研究目的如下：

1、 探討公平性對升遷的重要性

2、 探討升遷制度與工作滿意度之間的關係

3、 建立晉升決策流程替各部門間達到最大綜效

第三節 研究流程

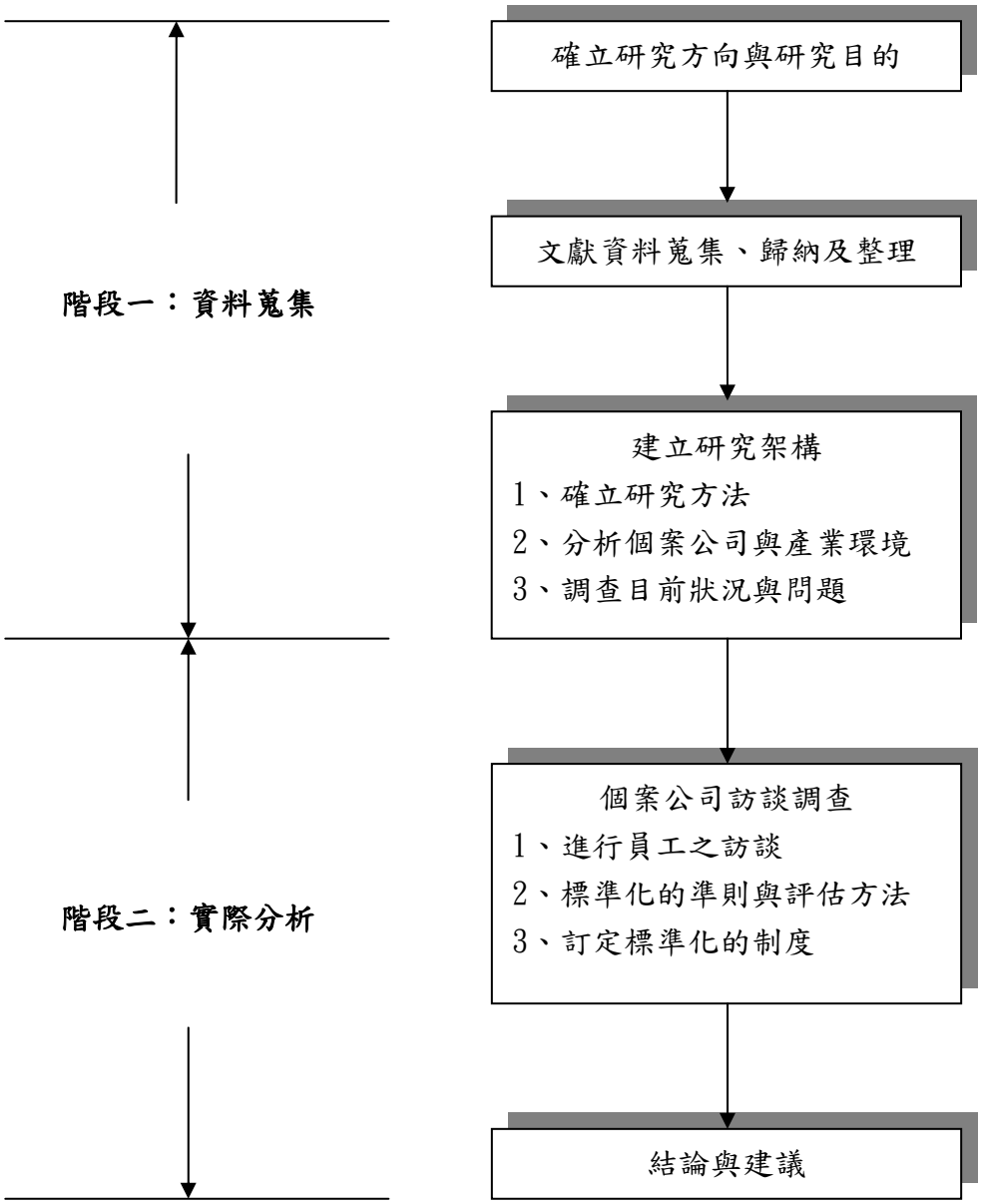

圖1-1 研究流程

資料來源：本專題整理

第二章 文獻探討

就企業機構而言，在競爭激烈的經營環境中，員工的素質與表現，將決定企業的成敗，晉升可使員工獲得地位提高與薪資之增加作為留才之措施；再依據「馬斯洛(Maslow，1954)的需要層級理論中；「自我實現」的需要是居於人類需要的最高層級」，晉升可滿足員工的此種需要，故有激勵員工潛能與士氣的作用，然而，就晉升的制度而言，理當秉持著公平、公正的原則，及考慮到滿意度的程度，組織必須制定晉升標準化制度，讓員工根據本身的條件和客觀的環境去判斷其公平性。

本章將陳述與本研究問題相關的文獻，包含：(一) 晉升的基本定義；(二) 晉升的公平性與工作滿足；(三) 晉升的影響因素等，並藉此提出本專題之研究架構，及列舉幾項可能產生的問題。

第一節 晉升的基本定義

就廣義的解釋，晉升是指獲得較高的職等，也獲得較高的薪水待遇或擔負較重的責任皆是；狹義解釋，僅指職務上的調高。本研究認為晉升指員工在組織中職責及職位的提高，同樣的薪資、福利等報酬也會相對的增加，是對組織當中表現良好的員工之肯定。以下並針對各個學者之看法做整理：

Baron & Kreps(1999)認為，晉升是從事某工作或是某職務時，由於能力被肯定，職位因此而提昇。

謝安田(1999)認為，升遷是將員工晉升到較好的職位；被晉升的人可以獲得較高的工資或薪水，更高的榮譽與身份地位，同時必須負更大的責任。

Vardi(1980)認為，升遷代表著組織內人力流動的方式，包含有員工在組織內向上層級與平行層級的流動。

Markham， Harlan， and Hackett(1987)認為，晉升是指組織內部遴選人員安置到較高等職位的一種行為。晉升的結果將使受晉升員工的薪資增加、權力提升，並提供其在組織內向上流動的機會

Foer and Russell(1998)認為，「晉升」(promotion)是提高組織效能、激勵員工及維持員工工作士氣的一項人力運用方式。

綜合上述學者的看法，晉升是對組織內部表現良好的員工之肯定，並作垂直或水平的人力流動，適切的調整或更動，不僅對員工士氣與活力有所影響，進而也將影響組織效率。

第二節 晉升的公平性及工作滿足

晉升的管道在組織當中，是相當重要的一個制度，良好的制度能夠激發員工努力向上爭取升遷的機會，因此，組織在設計晉升過程的公平性就相當的重要。良好且公平的制度可以提高工作績效並且降低離職率。對此最常被提及的理論即為激勵理論及其相關理論。運用激勵的內容理論，來探討員工會因什麼因素而感到工作滿足、滿意，來推論員工內心可能的需求。運用激勵過程理論探討晉升制度是否公平，並且明確的表示出晉升制度設計時的相關規則，進而讓員工對人事異動不會有過多的不滿而離職。

以下就針對公平性及工作滿足之相關理論一一探討。

一、晉升的公平性

晉升的公平性又可細分為分配的公平性、程序的公平性。

(一)、分配的公平性

分配的公平性的精神在於獲得平等的升遷機會。在不考慮組織是否在擴張或衰退的情況下，組織內所包含的職缺是固定的，因此必須做資源最佳利用。

Adams(1965)所提之公平理論，他結合了「認知失調」及「社會交換」的觀念，來分析人在工作時對報償的反應，以及為何會有這些反應的原因。主要的論點為以分配公正性為基楚：個人在交換關係中，付出的代價以得到報償，個人會將其所投入和得到的報償比例做社會比較，若與他人比例相當，則感到公正且滿足；若與它人比例不相等時將感到不公正，而且將導致不平衡的心理狀態。此時會有消除或降低不平衡動機，且動機強度和所認知不公正的程度成正比，個人將採取幾種調整不平衡認知的方法：改變本

身投入、改變本身結果、改變對其本身投及結果之認知、離開造成不公正的情境或認知上改變他人的投入及結果、改變比較對象。

公平的感受由下列公式表示：

$$\frac{\text{個人所得到的報償}}{\text{個人之付出}} = \frac{\text{參考人所得到的報償}}{\text{參考人之付出}}$$

資料來源：胡國強、鍾昆原(2005)，管理學-整合關點與創新思維

而在資源分配的時候有許多公正性之法則或規範是被認為重要，其中(Deutsch，1975)，提出三種報酬分配法則：

1.公平(equity)：依貢獻比例分配。

2.平等(qualitu)：無論貢獻多少，一律平均分配。

3.需求(need)：依需求比例分配報酬。

依據Deutsch之論述，分配法則的應用需以團體的目標而定。因此為了促進經濟生產和效率的連結，宜用公平法則；而當社會關係清晰時，為維持互相尊敬，宜採用公正法則；於強調個人發展和福利時，則宜採用需求法則。

總體而言，分配公正性的理論為說明員工非常有可能會以所得到的報償和付出比例在心裡的感受，來決定他們的滿意度和表現的重要立論。其中重要的意涵為員工依照認為自己的價值多少來做報償與付出比例的衡量，並非報償的絕對價值或管理著所認定的價值。

(二)、程序的公正性

(Thibaut & Walker，1975)最早提出程序公正的概念，他們發現假如裁決的程序是公正的，即使個體受到較不利的對待也能將這樣的結果持比較肯定的評價。程序公正性知覺是根據用來制定分配決策的過程(Folger & Greenberg，1985)。

(Leventhal， Karuza &Fry，1980)提出六項評鑑公正的程序法則：

1.一致性法則 (Consistency Rule)：同一程序在不同時間與不同決策，影響關係人應維持一致性。

2.代表性法則（Representativeness Rule）：分配程序應該足夠適用所有受決策影響關係人的利益。（包括所有層級與次級團體）

3.正確性法則（Accuracy Rule）：決策品質強調，程序過程中強調資訊的正確性。

4.避免偏見法則（Bias Suppression Rule）：在程序中決策著應秉持公正，排除私利與成見，同時樂於接受所有觀點與意見。

5.可修正性法則（Correctability Rule）：決策程序本身必須具有對不公平或不適用的程序做修正的機制。

6.道德行法則（Ethicality Rule）：程序本身必須符合影響關係人們，所接受之一般性社會的道德標準。

根據Greenberg(1990)對於組織公平的研究發現，「程序公平」與「分配公平」，可以預測員工在不同滿足的構面，Greenberg當時研究圖形如下：

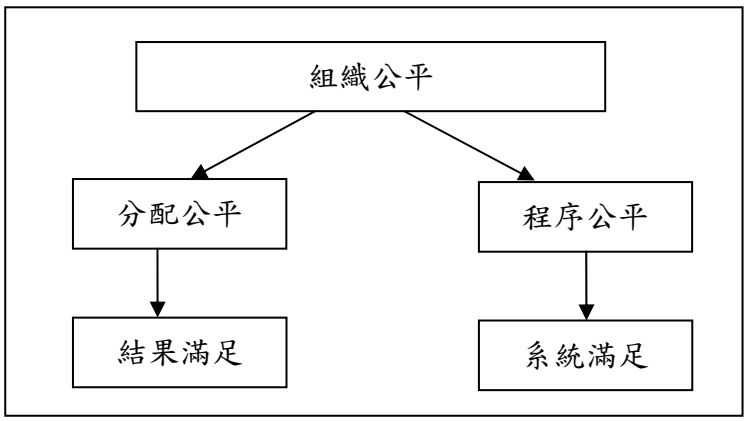

圖2-1 組織公平對員工工作滿意度之影響

資料來源：GreenbergJ.(1990)，Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of paycuts. Journal of Applied Psychology

當組織的制度，員工相信其為公正時，則員工對主管之評價與信任及工作滿意度有顯著相關，從而對於組織所執行之制度在程序上表現滿足度，不論是針對執行程序之滿足，亦或對結果的滿足，二著雖各自獨立，其實相輔相成。

綜上所述：組織的公平性越高，無論是分配的公平性或程序的公平性，皆能對員工滿意度和工作行為產生正面的影響。因此，組織設計一套標準的準則在晉升的程序時，

要注意以上公平性的原則，以求組織穩定，產能穩定。

二、工作滿足

工作滿足(Job Satisfaction)是指員工在生理與心理方面對環境因素的滿足感受，及員工對工作環境的主觀反應，故測量工作滿足最普遍的方法即徵詢員工對工作的滿意程度；多數的文獻探討源自於激勵理論，分別是馬斯洛(Maslow，1954)的需求層級理論(Hierarchy of Theory)、赫茲伯格(Herzberg，1959)的兩因素理論(Two Factors Theory)、艾得佛(Alderfer，1972)的ERG理論(ERG Theory)、麥克里蘭(McClelland，1962)的三需求理論，以上有關工作滿足的各激勵理論之說明如下：

(一)、馬斯洛(Maslow，1954)的需求層級理論(Hierarchy of Theory)

馬斯洛認為，人類具有五種基本需求：生理與安全的需求是較低層級(靠外在滿足)的需求；社會、自尊及自我實現的需求是較高層級(自身內在的滿足)的需求，這些需求組成需求層次或階梯，且每一需求只有在次低層次的需求已獲得合理滿足之後，才會變得活躍或受刺激；馬斯洛所指出的人類需求五大層次，被麥克里格(McGregor)應用在管理上，如圖2-2所示。

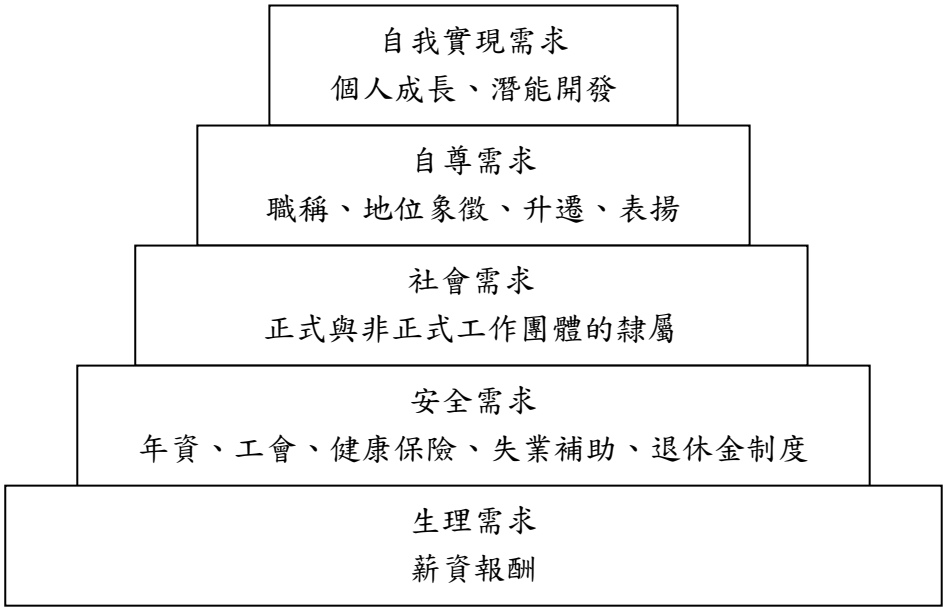

圖2-2 需求層級理論及其在工作職場上之應用

資料來源：吳美連(2005)，人力資源管理-理論與實務

(二)、赫茲伯格(Herzberg，1959)的兩因素理論(Two Factors Theory)

赫茲伯格認為引起工作滿足與工作不滿足的因素是截然不同的。有一類因素若沒有出現時，員工就覺得不滿足，但若出現，員工也不會因此而愉快，這些因素稱之為「保健因素」；另一類因素的出現則會使員工感到愉快，但若沒有出現，員工也不會不滿，其稱之為「激勵因素」。然而，赫茲伯格他認為滿意的對立面應該是沒有不滿意(而不是不滿意)，滿意的對立面應是沒有不滿意(而不是不滿意)。(見表2-1)

表2-1 雙因素與滿意度之關係

滿足與否 雙因素	滿足	不滿足
保健因素	沒有不滿意	不滿意
激勵因素	滿意	沒有滿意

資料來源：劉亦欣(2005)，管理心理學-實務與應用

(三)、艾得佛(Alderfer，1972)的ERG理論(ERG Theory)

艾得佛將馬斯洛需求層級理論修正為三個需求層級：即生存、關係及成長需求。ERG理論各層級範疇更明確化，較符合個別差異，沒有明顯優先次序的區別，可同時有兩種以上的需求。

1. 生存需求以個人的生理需求為主。
2. 歸屬需求著眼於人際與社會關係的重要性。
3. 成長需求則是個人內在發展的慾望。
4. 表2-2呈現出以上三個理論間密切的關係。

表2-2 內容理論之比較

ERG理論	需求層次理論	雙因子理論
成長	自我實現	激勵因子
	尊重	
關係	歸屬	保健因子
生存	安全	
	生理	

資料來源：胡國強、鍾昆原(2005)，管理學-整合關點與創新思維

(四)、麥克里蘭(McClelland，1962)的三需求理論

麥克里蘭基於成就、權利和歸屬的需求而提出三需求理論，他假設工作情境有以下三種需求：

1. 成就需求：追求卓越，達成目標。
2. 權力需求：使他人依其意願行事的需求。
3. 歸屬需求：對友善及密切之人際關係的需求。

三需求理論對激勵的涵意有四

1. 具成就需求者喜歡工作環境具有個人責任、回饋及適度風險。當此三種特性存在時，高成就需求者會受到極大的鼓勵。
2. 具高度成就需求者不一定會成為好管理者,好的管理者不一定要有高成就需求。
3. 一個優秀的管理者通常具有高度權力需求及低度歸屬需求。
4. 若工作需要一個高度需求者，管理者可挑選具此特性的人或經由成就訓練去發展他的成就動機。

依據馬斯洛的需求層級理論提到一個人在獲得基本的滿足之後就會追求更高層次的需求，而麥可里蘭的三需求理論中有提到權力及成就的需求，由以上兩個學者的觀點，本專題認為一個人對於自己的工作感到滿足才有可能會想繼續做或者會去追求更高的職位，也有可能因為自己的想要高成就、掌握權力而追求更高得職位，然而對於自己的工作感到不滿足就有可能會有離職的傾向。

總括上述，本專題認為晉升的公平與否會影響員工對於這次的人員調動的滿意程度，導致員工之後是否會努力向上爭取升遷的機會，而員工若覺得不公平，可能會使得心裡不平衡，進而對工作興趣缺缺，甚至可能會離開公司，為了不要有這個情況發生，因此就需要制定一套晉升的標準來降低晉升的不公平。

第三節 影響因素

本專題認為績效、教育訓練、調動、個人特質皆會對晉升有影響，原因是，以績效高低來調降職位，最能為大家所接受，也是一般公司愛用的方法之一，較具公信力，而教育訓練又可使員工對於自己本身已有的技能、技術，可以做更進一步的更新及提升，工作輪調可使員工更能了解每個職位的核心工作，也是輔導公司目前正努力的方向之一，而個人特質可看出員工是否具有此能力特質，假如晉升，能勝任此職位的能力以及程度，依據以上原因，以下將對四個因素進行個別討論：

一、績效

績效是企業評估員工能力所採用之準則，也是員工自我表現的最終呈現成果，其結果將對員工行為造成極大之影響，以下列舉幾個學者來說明績效的定義：

Campbell(1990)工作績效(job performance)是指「個人身為組織成員，為完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時所表現的行為。

Dessler(1996)指出，內部晉升是企業管理人才的主要來源，因此企業對於潛在的管理人才與現有管理者的管理能力必須做衡量評鑑，以預測其擔任管理者的績效表現

Holland(1989) 提出「績效等於能力(ability) 乘以動機(motivation)」，他認為動機提供行為的能量，使得行為能朝向目標。

另外Mathis&Jackson(1999) 提到員工績效評估的內容有三：

(一)、任務成果(results-based)：

用於工作的成果比過程重要的情況，最後評估員工工作成就，針對可以測量的工作成果部份來採用。

(二)、工作行為(behavior-based)：

管理者很難從特定成果中釐清各別員工貢獻度時，評估焦點在導致工作成就的特殊行為上，但潛在性的問題是，工作的完成可以來自各種類型的行為模式。

(三)、員工特質(trait-based)：

個人特質因素方面，以忠誠度、個人的觀念、工作態度、學習態度、溝通能力及人際關係(包括ＥＱ管理)分析能力等等。

二、調動

調動又分為部門內的工作輪調及跨部門的工作輪調，不管是垂直還是水平，公司可能會透過調動來訓練一個員工從事某種新的事務，其結果對於一個員工的晉升，皆有一定的影響；簡單來說，公司內部員工透過一連串的職務晉升活動與標準，主管可透過輪調方式，依據其所獲得及擁有的技術，經由內部晉升階梯獲得晉升。

Campion， M. A.， Cheraskin， L.， & Stevens， M. J.(1994)認為大部分研究顯示，輪調經驗可正向地影響員工知識學習成效

楊主行(2000) 發現，輪調意願愈高的員工，其對生涯發展的同意度認知愈高，包括對事業晉升、知識技能的提升、生涯管理三方面。

Campion(1994) 談到工作輪調可以提升員工個人發展的眾多能力，例如，提升員工應付工作不確定的能力、對自我優劣勢的洞察能力、以及增進管理思維與通才的能力等。

Ortega(2001)，亦提及擁有越多輪調經驗的員工將比沒有輪調過的員工更能快速成為企業的通才

就上述整理而言，多主張員工透過組織結構化的工作輪調對組織績效有顯著的正向關係。更進一步來說，員工工作經歷越多，其生產力與附加價值的貢獻會越高，晉升機會越大。

另外，(Campion et al.，1994)也提到員工對輪調的意願高低是受到下列因素的影響：

(一)、未來工作輪調的機會，即組織是否有提供輪調的職缺或機會

(二)、現有工作與輪調後工作之間工作內容的差異程度，如為工作性質相同者，輪調意願較高；反之，則輪調意願較低

綜合上述整理，工作調動影響包含兩個層面，一為晉升機會的提升，另一則是員工

對輪調意願之高低，不管是公司內部之垂直晉升與跨部門的輪調，皆會對晉升標準化造成影響，因此組織應明確告訴員工能晉升的職位及維持晉升管道的暢通。

三、教育訓練

有效的教育訓練不僅可以提升整間公司的競爭力；也可幫助員工提升自我表現，以達到自我滿足感。

Ishida(1993)，江豐富(1995)談到：教育訓練對組織績效、職位功能、專業技術與個人追求自我發展等有密切的關係

Becker(1993），Doeringer & Piore(1985）也指出，與職務相關的訓練對於有效運用，以及推動內部勞動市場成員的知識學習具有相當的助益

四、個人特質

個人特質又稱作人格特質，在此將敘述的人格特質為員工自己本身是否具有符合管理者能力的資格，因現在大環境下，並不是每個人都具有管理者的領導特質，好的技術員並不一定是一個好的管理者，而在晉升的過程中，會依據人格特質這項去篩選。

Gareth &Charles(2000) 所謂人格特質，即包含管理者在內，所有的組織成員均具影響自我思考、感覺和行為的長期表現，而這種特質就是人格特質 (Personality traits)

Drucker在其著作「The Practice of Management」中提到，管理者的素質與其績效表現將決定企業的成敗

McClelland(1973)強調才能比智商更能影響學習的績效，並對表現優秀的人員做了一連串的研究，發現除了智力之外，某些態度例如認知、個人特質等，也是使工作者表現突出的因素，稱之為才能「competency」。

因為一個人的價值觀(Value)、喜好(Preference)，往往會反映在其個性以及特質上，而一個人的個性也會影響其工作行為，人格特質的定義如表2-3有以下幾種：

表2-3 人格特質定義

學者	人格特質定義
Guilford(1959)	人格是個人得以和其他人相異的一種持久、特殊的特質
Scott&Mitchell(1972)	人格是人類心理成長與發展的過程
David(1989)	人格乃可以判定個人與他人間，共同性與差異性的一組持久穩定的特質及傾向
Cosata &McCrae(1992)	人格特質在一生中是最穩定，且為重要的主成因素

資料來源：蕭筱筠(2002)，以人格特質為甄選依據－題目有效性之分析，國立中央大學人力資源管理研究所研究生

就上述整理而言，晉升之影響因素從績效的表現、工作調動的方式、公司是否提供之教育訓練、員工自我學習的能力及態度與本身是否具當個管理人才的特質…等，四個因素皆習習相關，互相有對等的影響力，本專題係以將制定出晉升標準化的原則，以供未來公司使用，首先，先將探討晉升的核心與存在的意義，再探討晉升的公平性與滿意度，最後歸納出對於晉升的影響因素有哪些，來做一份完整的探討。

第三章 研究方法

本專題採用個案實做法，將為個案公司設計出一個適合的晉升標準，其中包含至企業進行訪談；並藉由中、高階主管的從旁協助及診斷公司現有問題並加以分析，於此，將每次談話內容均以紙筆抄寫並記錄下(如附錄)，之後合併採用資料分析法，依個案公司的產業、規模、及制度做進一步的分析。

第一節 公司簡介

台灣松尾股份有限公司屬光電產業，目前員工人數約為300~370人，資本額為新台幣3仟萬，實屬中小企業的範圍，其分支分別有國內-台灣工廠；海外-中國工廠，也橫跨日本-日本工廠，是個日商公司，由於個案公司舊的職位編列表與實際人力配置不符，顯現出制度面的不完善，另外，出產的產品分別為冷陰極營光燈配線組立，主要是應用於液晶電視及TFT LCD之背光模組上；導光板主要是應用於液晶電視及TFT LCD之背光模組上；和各式線材或電纜組立等，而在92、93年，也相繼拿到ISO 9001、ISO 14001等品質認證，最主要的上游供應廠商為奇美電子，那供應商之SWOT分析對個案公司的影響又是如何？其合作夥伴又分為藍晶光電、楠梓電子、華遊電子、日立電子…等數十餘家，如何在彼此之間取得競爭優勢，松尾在光電產業中所占的地位如何，在此我們將對松尾公司更進一步進行產業級、企業級及制度級的分析探討。

第二節 產業級分析

一個企業在做決策時，必須因應其所面對總體環境來做出適當決策，然而科技產業環境變動較傳統產業快速，但我們仍然可藉由歷史資料分析出未來的趨勢。討論產業定義、特性及結構，並以 SWOT 分析與供應鏈分析所做的交叉分析來了解此產業的概況。

一、光電產業定義：

液晶顯示器屬於光電顯示器元件之一種，顯示元件係指具有顯示訊號(包括數字、文字、圖形、動畫）功能之光電裝置，它能將電子訊號轉變為光學訊號，使人透過視覺收到訊號。

二、光電產業特性：

綜觀TFT-LCD 產業發展，台灣TFT-LCD監視器產業之競爭優勢分析中，TFT-LCD 產業特性分成下列三個角度來看：

(一）市場面：

1. 利潤微薄化，但仍具獲利性由於競爭激烈
2. 大者恆大

(二）技術面：

1. 技術門檻低
2. 世代更替速度快

(三）營運面：

1. 客戶集中度高
2. 面板供應之掌握直接影響監視器廠商之營運

三、光電產業供應鏈：

(一）供應鏈

就直向的供應鍊分析，LCD 產業結構主要分為上游材料製造、中游的LCD 面板製造及LCD 模組、下游的各類型資訊及電子等應用產品。個案公司松尾其主要生產的產品有(1)導光板，(2) 冷陰極螢光燈配線組立，(3) 各式線材或電纜組立，歸類在圖 3-1 中材料與製造之間：

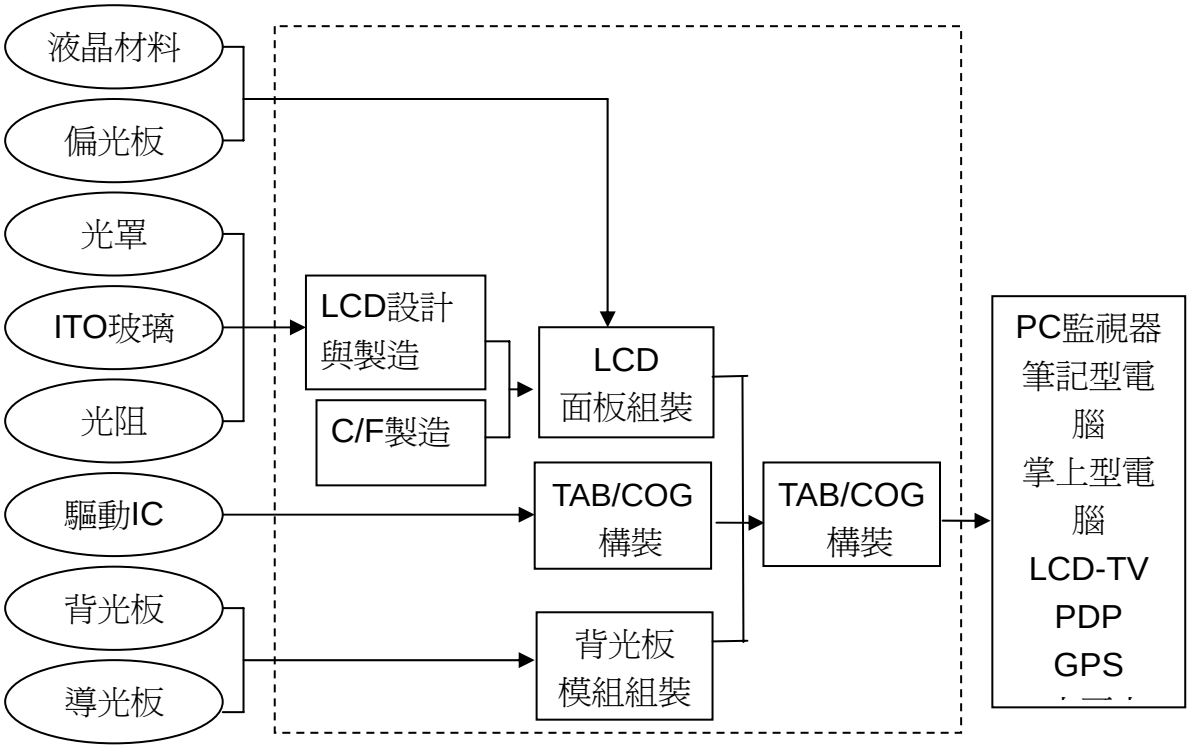

圖 3-1 產業上下游關聯圖

資料來源：開文科技，產業情報－光電業

（二）供應鏈分析：

1. 材料取得不易-目前我國在關鍵原料及設備之供應上皆大量來自日本，雖已掌握少部份關鍵原料，但大部份之自製率仍偏低。
2. 人才培訓困難- TFT LCD 之製程十分繁複，極需具備整合能力的人才。
3. 技術提升困難-雖然專業技術已有相當程度之累積，但相關技術的專利仍未能為我國所擁有，缺乏自主性技術之研發，開發能力弱，不易於累積技術資產。
4. 產業波動快速使得備料困難-從產業的發展歷程中，可觀察到由於從資金投入到量產，需要一年以上的時間，每兩年供需狀況會互相交替，而使得市場出現供過於求或供不應求的狀況。
5. 成本及良率-無法掌握關鍵零組件及設備之來源，如此將大幅增加產品成本，由於材料與面板製程，乃至於生產良率的互動有相當大的影響
6. 未達經濟規模導致廠商議價能力低-廠商規模小就無法跟供應商議價，使得成本無法降低。

7. 策略聯盟及產業整合-藉由加強上下游產業結構的完整性來提升整體產業的競爭力。

8. 向品牌及通路發展-台灣廠商僅具有強大的代工優勢，整體的獲利較低，面板行銷通路皆掌握在美日韓大廠手中，未能建立自我品牌與通路則難以在國外市場佔有一席之地。

四、光電產業 SWOT 分析：

藉由各國的發展動態來檢視台灣廠商所面臨的產業環境分析出優劣勢，並作調整及發展因應措施，以加強台灣廠商之競爭力，下表是產業的 SWOT 分析，本專題將加入供應鏈分析的結果，呈現在表 3-1：

表 3-1 台灣廠商在大型 TFT LCD 產業之 SWOT 分析表一覽表

優勢 Strength	劣勢 Weakness
1.企業應變能力強 2.具有大量生產能力 3.國內下游應用產業需求大於相關性產業(IC)之支持 4.有利集資之金融環境 5.政府之支持與租稅獎勵 6.佈局大陸優勢 7.取得日本技術移轉與策略聯盟	1.生產設備與上游原材料來源尚未能完全自主，成本較高 2.缺乏液晶相關人才 3.研發投入規模與技術相較日、韓不足 4.技術專利權障礙 5.材料取得不易(供 1) 6.人才培訓困難(供 2) 7.技術提升困難(供 3) 8.成本及良率(供 5) 9.未達經濟規模導致廠商議價能力低(供 6)
機會 Opportunity	威脅 Threat
1.NB 與 LCD 監視器需求旺 2.需求市場對開啟 3.LCD 應用層面廣，需求大 4.上、中、下游產業鏈逐漸成形 5.日本廠商願意釋出技術 6.策略聯盟及產業整合(供 7) 7.向品牌及通路發展(供 8)	1.產業內現存競爭者之威脅 2.南韓第五代線量產後的產能與價格戰 3.南韓下游系統市場之爭奪 4.南韓傾銷之威脅 5.產業波動快速使得備料困難(供 4)

資料來源：工研院經資中心 ITIS 計畫及本研究整理

五、供應鏈分析與 SWOT 分析之交叉分析

針對表 3-1 本研究做出 SWOT 分析之交叉分析(如表 3-2)，進而導出相關問題。

表 3-2 SWOT 分析之交叉分析

	S	W
O	1.取得日本技術移轉與策略聯盟&日本廠商願意釋出技術、策略聯盟及產業整合(S7&O5、O6) 2.具有大量生產能力& NB 與 LCD 監視器需求旺、需求市場對開啟、LCD 應用層面廣，需求大(S2&O1、O2、O3)	1.缺乏液晶相關人才、技術提升困難&日本廠商願意釋出技術(W2、W7&O5) 2.未達經濟規模導致廠商議價能力低&策略聯盟及產業整合(W9&O6)
T	1.企業應變能力強&產業波動快速使得備料困難(S1&T5)	1.成本及良率&產業內現存競爭者之威脅(W8&T1) 2.未達經濟規模導致廠商議價能力低&南韓第五代線量產後的產能與價格戰、南韓傾銷之威脅(W9&T2、T4)

資料來源：本專題整理

經由上述對產業面的分析，發現市場競爭激烈、產品更替速度快、產業未達經濟規模；廠商議價能力低，且缺乏液晶相關人才導致技術提升困難，就以上幾點，我們提出下列問題：

一、產業間如何研發自主性技術來提升良率及降低成本？

二、產業間如何引進人力，培訓優勢人才？

三、台灣光電產業是否能向品牌及通路發展？

第三節 企業級分析

因本專題所探討的個案公司-台灣松尾股份有限公司目前員工人數約為 300~370 人，資本額為新台幣 3 仟萬，屬於中小企業的規範，人數 300～500 人，資本額為新台幣 6 仟萬元以下，故本專題排除大型企業的分析，以中小企業為本節所探討的重點。

一、中小企業的缺點：

（一）財務方面：

1. 規模經濟過小自有資金不足
2. 會計制度不健全
3. 中小企業擔保品不足、資訊掌握不易，融資來源相對較少
4. 因較低的資金週轉率及較高的成本，而在投資以及研發方面會有資金上的困難

（二）人力資源方面：

1. 人治多過法治，吸引人才不易，人才缺乏
2. 組織扁平、升遷不易，作風相對保守，較不重視人力資源制度
3. 規模過小、資金缺乏而無法聘請專業人員，成員必須一人兼職各個功能
4. 缺乏內部稽核制度

（三）資訊方面：

1. 欠缺導入策略
2. 資訊應用程度低
3. 上下游廠商配合度意願低

二、中小企業的優點：

1. 對環境變化的快速反應速度
2. 具有高度彈性能發揮專精的利基優勢
3. 中小企業多能掌握製造的核心技術，及不斷改進、提升品質，來滿足市場顧客的需求
4. 較能提供客製化及專業的產品與服務

三、中小企業目前面臨的威脅:

1. 規模較小，無法獲得較有利的競爭優勢
2. 面對全球化以及亞洲其他新興市場崛起的挑戰與威脅

四、中小企業的未來發展：

台灣中小企業是台灣經濟發展與社會安定的原動力，但由於全球產業的不斷變遷，形成中小企業也必須跟著轉型。目前台灣中小企業正遭逢經濟轉型期，許多傳統企業正因全球經濟環境的劇烈改變，而面臨倒閉或轉型的危機。因此中小企業若要具備未來競爭力，應做好未來發展的規劃，才能有助於強化因應市場變動的機動性。

(一) 建立完善業經營策略 C8：

1. 專注本業，建立核心專長 (Core Competence)
2. 注重並滿足最終客戶的需要 (End Customer)
3. 盡量做到掌握現金的零庫存 (Cash Inventory)
4. 不斷創新開發新產品及新服務 (Continuous Creation)
5. 重視智慧財產權(Copy Right， Patent， Brand Name， Domain Name)
6. 運用電子商務(E-Commerce)
7. 建立學習型組織(Cultivating Organization)
8. 全球化合作機會(Global Cooperation)

(二) 未來經濟發展要靠資訊科技來帶動：

網路科技掀起產業革命，也帶來相對的經營壓力，包括資訊科技引起企業營運方式的改變，地球村概念的興起及高倍速競爭時代的來臨，企業 E 化勢必成為中小企業發展市場的重要利基

(三) 知識創造財富

經由上述分析，發現中小企業在財務面，規模經濟較小且自有資金不足，從研發角度看來會有些障礙；人力管理方面人治多於法治，吸引人才不易；組織過於扁平作風相對保守，就以上觀點，我們提出下列問題：

一、中小企業普遍存在人員流動性高，如何提升留才效果及填補職缺效率？

二、中小企業如何使人力做到適才適所？

三、在管理功能上，一人身兼多職，是否有能力確保公司良好運作，並取得競爭優勢？

第四節 制度級分析

制度為企業員工所依循的規章及標準，有好的制度設計才能留住人才、激厲員工向上的動力，但中小企業往往因制度的架構不全，人治高於法治，於是在晉升的制度面上必需要有明確的規範，因此本專題搜集兩家不同公司制度面上的優缺點做比較分析，輔以個案公司制度上更良好的設計，以下針對適用範圍、晉升流程、晉升資格及晉升限制做說明探討。

一、適用範圍：

表 3-3 華 x 及誠 x 之適用範圍

	內容
華 x	公司間接員工，含業務、行政幕僚及工廠非直接生產人員等
誠 x	公司正式員工，不含試用期間人員、定期契約人員及外籍同仁

資料來源：華 x 與誠 x 公司制度表

二、晉升流程：

（一）華 x 公司

(1)一般升等

1. 人力資源單位於每年三月底前，提送屆達升等人員名單，並提供相關資料予各事業部主管參考
2. 各事業部主管慎評核當年度預備提報升等名單，並展開升等面談
3. 討論確認後，於五月底前提出升等與津貼調整方案簽呈。
4. 簽核獲准升等人員於當年度七月一日起生效，並由人力資源單位製作升等通知書交由各事業部主管發放。

(2)晉升評鑑

1. 晉升評鑑考核對象：

表 3-4 考核對象

	專業階	主管階
五等升六等	師級升高級師級	師級升副理級
九等升十等	高級師級升資深師級	副理級升經理級
轉　　任	理級以上專業階轉任主管階	

資料來源：華 x 公司制度表

2. 評鑑委員會由公司副總及協理級人員組成，於每年六月上旬召開晉升評鑑委員會。
3. 每年晉升評鑑會議召開前二周，將當年度被提報晉升人員相關資料送達評鑑委員，由評鑑委員針對當年度被提報人評分，並於一周內送回人力資源單位。
4. 匯整評分資料後，由人力資源部門主管召開晉升評鑑會議，委員於會議中確認符合組織發展需求之經理人人選。
5. 呈送總經理及董事長簽核。

綜合上述，以圖表示公司晉升流程如下：

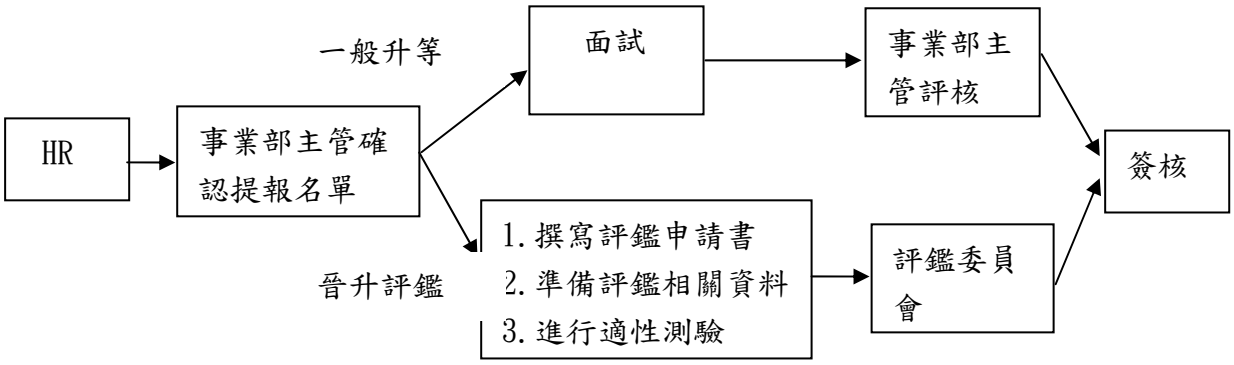

圖 3-2 流程

資料來源：本專題整理

（二）誠 x 公司：

(1)進人員任用

新進人員均須經新進人員任用管理辦法之甄選程序，並經審核合格後，方得試

用；新進人員一律試用三個月，試用合格並經呈核准後，始得正式任用，並依部門所提供之「職位說明書」及核准之「職稱(等)明細表」給與適當的職位(等)並依簽准後之「新進人員任用核薪基準表」金額以為敘薪依據。

(2)新進無經驗人員或非相關經驗人員任用

依據本公司之需求、編制職缺、個人之學經歷、專長、發展潛力等要件，新進人員具專精熟練之特殊技術者，得比照公司內相同技術人員並參考現有職員任用狀況，核定其任用職位。

(3)一般升等

表 3-5 一般升等

審查年度	年資	考核期間	作業時間	異動生效日
當年度	至 12/31(含)前符合條件者	上一年度平均成績與當年度平均成績	01 月發出作業公告	2 月 01 日生效

資料來源：誠 x 公司制度表

三、晉升資格：

表 3-6 晉升資格

公司 規格	華 x	誠 x
職稱	皆以專業職、管理職區分	
職層	4 層	5 層
職等	12 等	20 等（主管職不分職等）
服務年資	2~9 等：需服務滿兩年以上 10~12 等：需服務滿兩年以上	3 等：需服務兩年以上 4 等：需服務三年以上(以此類推…)

初任學歷	助理、師級有最低學歷限制；高級師級、資深師級則無限制	無限制
最低年齡	1 等：需滿 18 歲 2 等：需滿 20 歲 (以每升一等增長兩歲為類推)	無限制
績效考核	助理：當年考績甲等以上 師級：連續兩年考績甲等以上 高級師級：連續三年考績甲等以上	一～二層：近一年度內一次考績 B 以上 三～五層：近一年度內一次考績 A 以上 六～七層：近二年度內二次考績 A+ 以上
專業能力	給予相關專業能力訓練，如： 1. 外語能力訓練 2. 專業技能訓練 3. 管理才能訓練(管理者才需具備)	進行相關專業資格審核，如： 1. 溝通協調能力 2. 工作管理與執行能力 3. 問題分析與決策能力
本薪調整	無特別說明	以每晉升一層級為原則，加本薪 500

資料來源：華 x 與誠 x 公司制度表

四、晉升限制：

1. 當年度如有被懲戒、未達資格不予晉升
2. 華 x 公司，非主管階人員之晉升依其職務內容及學歷設有晉升上限
3. 誠 x 公司，晉升層級有人數限制

在制度級分析中，企業會採取較適合該公司的規章標準來運用，在晉升內容上所考慮到的職層職等化分、最低晉升年齡應否限制、績效考核判用的標準、專業能力參考與

否，這些條件的設置是否完善，怎樣的制度才能真正的激勵員工達到留才的效果，而晉升流程的規劃、晉升限制內容設置是否具彈性，統整以上幾點，我們針對制度面提出下列問題：

一、制度面設計上，本薪調整是否為激厲的標準?

二、制度面設計上，是否應限定最低升等年齡?

三、制度面設計上，專業證照有無加分的機會?

四、在積效考核時，是否有公平，公正，以及員工是否能接受其評核？

根據上述對產業級、企業級、制度級之探討分析，發現了有些與個案公司出入的問題；或不適用的條件、規格，本研究將遇到之問題點統整如下：

表 3-7 問題產生

產業級分析	一、產業間如何研發自主性技術來提升良率及降低成本？ 二、產業間如何引進人力，培訓優勢人才？ 三、台灣光電產業是否能向品牌及通路發展？
企業級分析	一、中小企業普遍存在人員流動性高，如何提升留才效果及填補職缺效率？ 二、中小企業如何使人力做到適才適所？ 三、在管理功能上，一人身兼多職，是否有能力確保公司良好運作，並取得競爭優勢？
制度級分析	一、制度面設計上，本薪調整是否為激厲的標準? 二、制度面設計上，是否應限定最低升等年齡? 三、制度面設計上，專業證照有無加分的機會? 四、在積效考核時，是否有公平，公正，以及員工是否能接受其評核？

資料來源：本專題整理

第四章 個案公司分析

本專題在第三章對個案公司做簡單的介紹，在此章節將對個案公司的晉任標準化制度面做更進一步的探討，進而討論到個案公司的組織架構、職等職稱、薪資等等，導出符合個案公司的晉任標準化模型。

第一節 公司背景

表 4-1 個案公司背景

公司名稱	台灣松尾股份有限公司		
產業類別	電腦及消費性電子製造業-電腦及其週邊設備製造業		
公司產業類別	電腦系統相關業		
員工	300-370人	資本額	3000萬元
主要商品 服務項目	電腦訊號線連接器、視訊用導光板、顯像用LCD燈管組合、冷陰極管之連接器		
◎ 68/12 MATSUO集團成立於高雄加工出口區，總資本額NT$1仟6佰萬；至94年2月有員工310人;初期以銘版加工為主,供應高雄加工出口區之音響相關銘版。 ◎ 74/01與船井電機合作拓展至電子加工。 ◎ 77/04與高雄日立電子開始合作開發中小型導光板組立及燈管、連接器加工，從此開　始進入液晶顯示器領域。 ◎ 80/02與日本松下合作分音器加工生產，規模並拓展至海外如波多黎各、西班牙、馬來西亞等松下之國際相關產業。 ◎ 86/01獲瑞儀光電認證，開始導入導光板壓克力裁切，86/09開始燈管加工。 ◎ 89/01獲大億科技認證，開始導入燈管加工。 ◎ 89/01獲奇美電子配合LCM測試Lamp製作,91/02獲奇菱科技認證開始導入燈管加工。 ◎ 90/02獲和立聯合科技認證，開始導入燈管加工。 ◎ 92/10獲中強光電認證，開始導入燈管加工。 ◎ 年營業額代工費5億元台幣(不含材料費)			

資料來源：本專題整理

台灣中小企業界的人事與升遷制度，約可分為外商、日商與華人企業三個系統，外商公司重實際、分工細，組織明確、制度化，不但步調快、就事論事，且為了追求效率，制度較標準化，是屬於法理情，而日商相對的就較保守，重視輩份與團隊合作，升遷以年資與階級按部就班晉升，速度較緩慢，不過行政體系明顯，上下階層嚴明，是屬於理

法情，至於華人企業，由於多為家族企業，人治色彩較濃，制度較不明確，是屬於情理法。以下圖4-1表示外商、日商及華人企業的關連性：

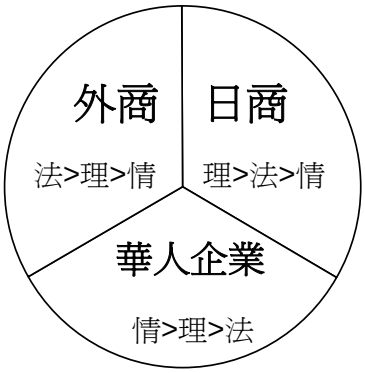

圖4-1外、日、華人企業關聯性

資料來源：本專題整理

雖然個案公司是日商公司，在台灣成立已達三十幾年了，因此在制度上人治的色彩較濃厚，目前還沿用日商的制度就只有終身雇用制。

第二節　晉任標準設計流程

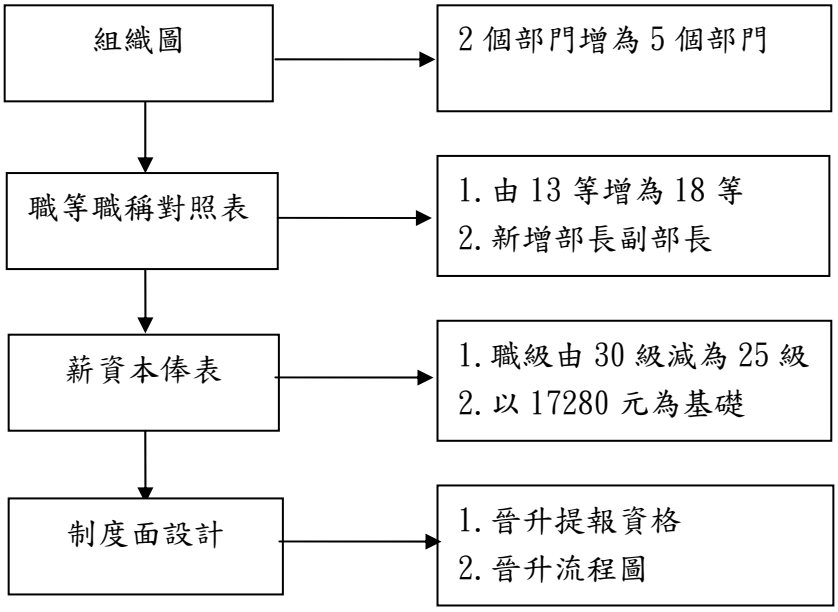

圖 4-2 設計流程

資料來源：本專題整理

在現今科技產業變動快速，組織應隨著環境的變化而去調整組織架構，以因應現今產業中的環境競爭。本專題期望藉由調整組織的架構，來提升組織的競爭優勢，並導出新設計的晉升制度，增加個案公司的人才配置效率，以符合公司現有的策略及目標。以下就調整後組織圖、職等職稱對照表及薪資本俸表加以說明。

一、組織圖

在個案公司的原本組織圖中，本專題發現有以下幾點問題：

（一） 一個公司只分成管理部及廠務稍嫌不足

（二） 管理部和廠務部對於人數的分配顯得不太平衡

（三） 晉升管道不足，無法長期留任

（四） 激勵效果不足

（五） 無明確升遷目標

（六） 製造課分工不明確

（七） 組織過於集權，未授權於部屬

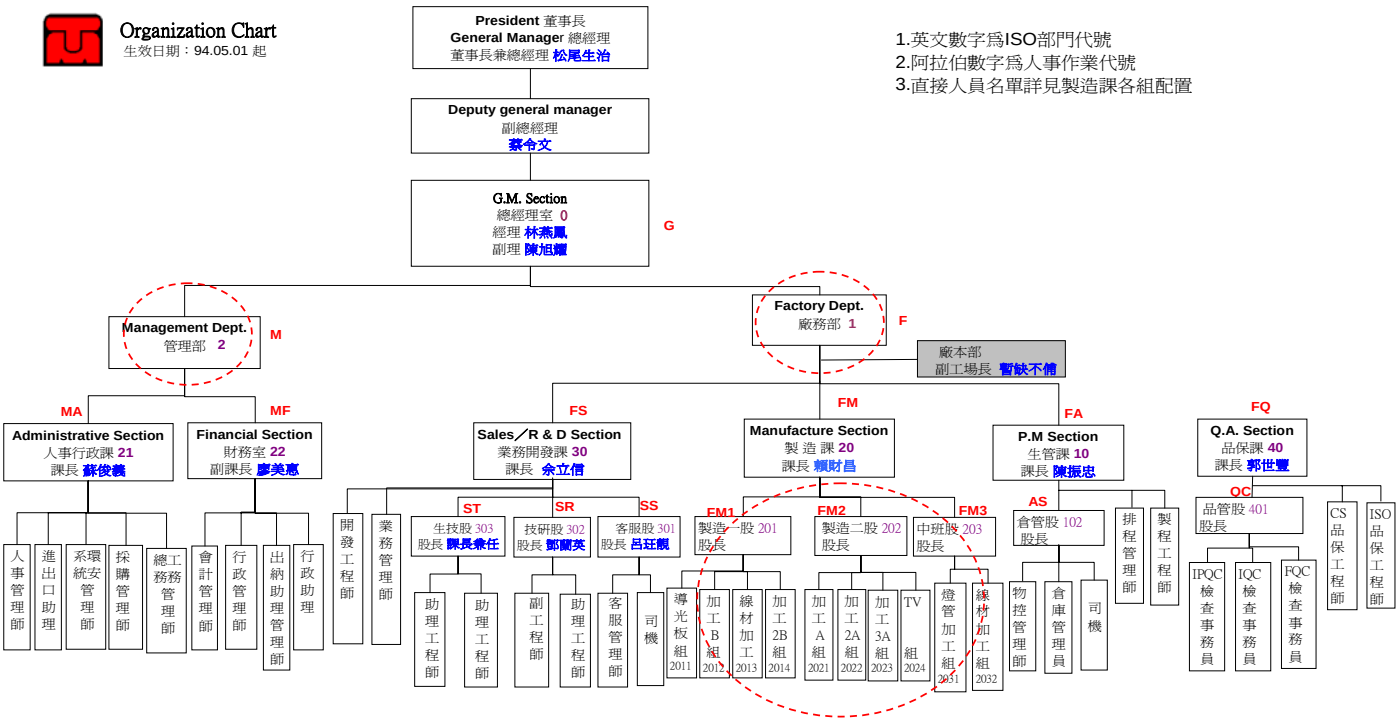

圖 4-3 松尾公司組織表

資料來源：台灣松尾

藉由以上幾點問題，幾經修改後，本專題擬定了一份新的組織圖，在新的組織圖中，將原本的兩個部門水平分化成五個部門，建立組織的分工體系，期許組織成員變得更專精與更有生產力，而提升組織創造價值的能力，經由水平分化可以提升部門與上級的溝通管道，使資訊能更迅速在組織中傳達。然而本研究將原本的課級提升為部級，雖然增加了人事成本，但如果將權利授權給部屬，使得員工更有責任感，進而達到激勵效果及提升留任率。

在製造部門中，將主要產品拉出成為四個課，接著在品管部門，本專題將其分成品保課與品檢課，品保課是對客戶做品質保證；品檢課是對內產品的檢查，使得分工更為明確，進而提升各部門的工作效率。接下來看管理部和技術部，這兩個部均無太大的變動，只有將原本隸屬於業務開發課之下的的客服股拉到生管課成為新的資材部，資材部的意思是資本材料，這個部門是管理公司的材料需求。以下就是本研究所整理出的新組織圖：

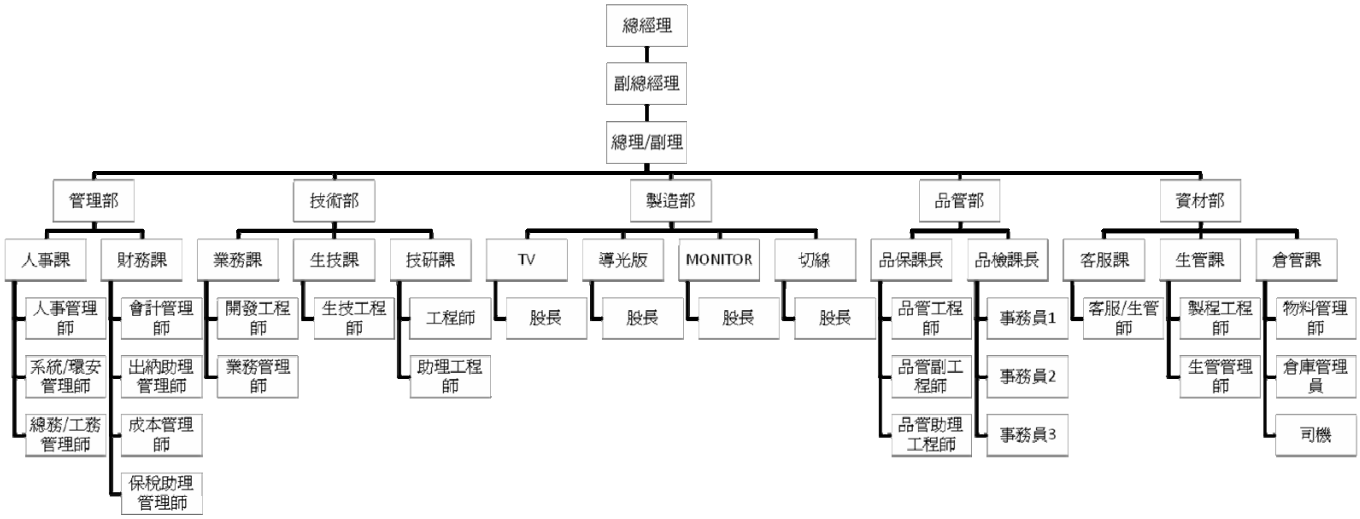

圖4-4 組織表

資料來源：本專題整理

二、職能職稱對照表

因整理出新的組織圖，導致職等會有所變動，本專題將新增的部門(技術部、資材部…等等），內所增設的部長及副部長加到職等中，並將部分職位由一職等擴充到二職

等，此舉將更說明晉升的機會不少，更能引發員工向上的精神，而職等也依據惠悅全球職位評等系統來界定營運規模，其中判定的兩項標準為營業額及其員工人數，說明個案公司最高職等為18等，於是由原本的13等增設為18等，以下就是本研究整理出的職能職稱對照表：

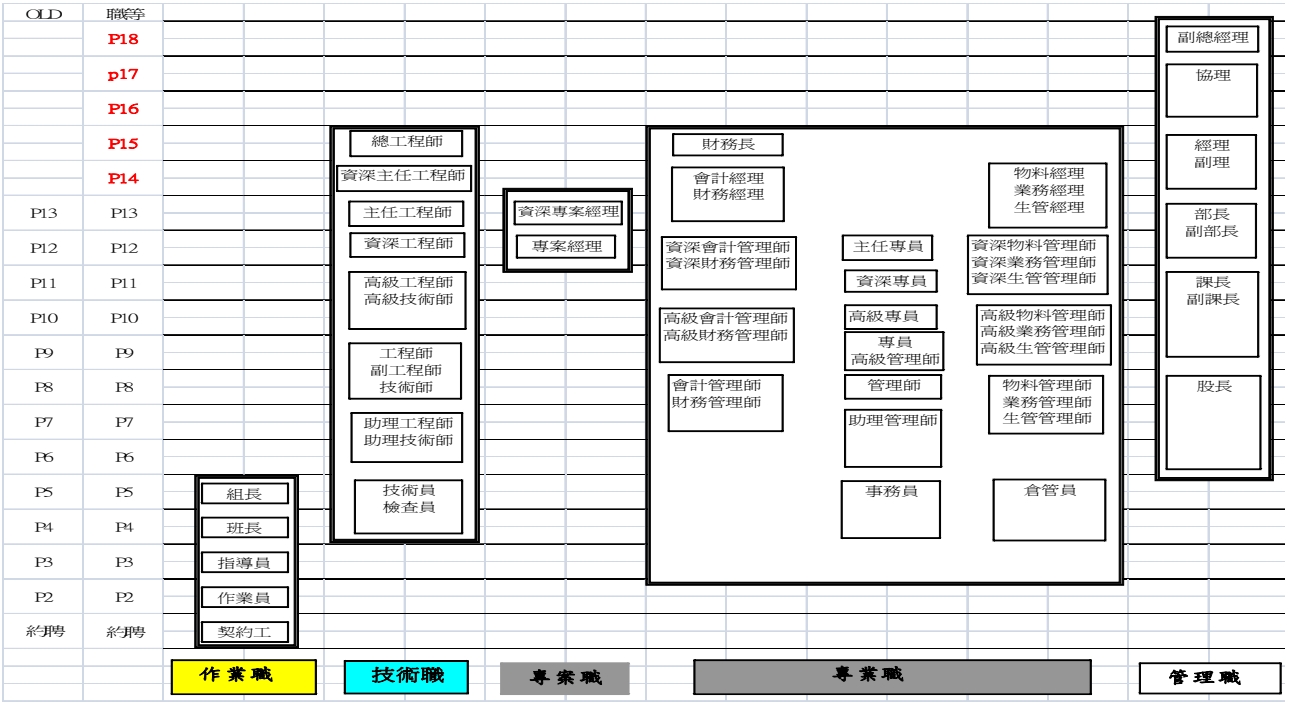

圖4-5 職等職稱對照表

資料來源：本專題整理

表4-2 職等本俸表

管理職

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
25,080	24,980	24,880	24,780	24,680	24,580	24,480	24,380	24,280	24,180	24,080	23,980	23,880	P6	23,880	23,980	24,080	24,180	24,280	24,380	24,480	24,580	24,680	24,780	24,880	24,980	25,080
	27,480	27,380	27,280	27,180	27,080	26,980	26,880	26,780	26,680	26,580	26,480	26,380	P7	26,380	26,480	26,580	26,680	26,780	26,880	26,980	27,080	27,180	27,280	27,380	27,480	
		29,880	29,780	29,680	29,580	29,480	29,380	29,280	29,180	29,080	28,980	28,880	P8	28,880	28,980	29,080	29,180	29,280	29,380	29,480	29,580	29,680	29,780	29,880		
			32,280	32,180	32,080	31,980	31,880	31,780	31,680	31,580	31,480	31,380	P9	31,380	31,480	31,580	31,680	31,780	31,880	31,980	32,080	32,180	32,280			
				34,680	34,580	34,480	34,380	34,280	34,180	34,080	33,980	33,880	P10	33,880	33,980	34,080	34,180	34,280	34,380	34,480	34,580	34,680				
	P15	48,980			37,080	36,980	36,880	36,780	36,680	36,580	36,480	36,380	P11	36,380	36,480	36,580	36,680	36,780	36,880	36,980	37,080			48,980	P15	
	P14	45,980	45,880			39,480	39,380	39,280	39,180	39,080	38,980	38,880	P12	38,880	38,980	39,080	39,180	39,280	39,380	39,480			48,980	45,980	P14	
	P13	42,980	42,880	42,780			42,380	42,280	42,180	42,080	41,980	41,880	P13	41,880	41,980	42,080	42,180	42,280	42,380			42,780	45,980	42,980	P13	
	P12	39,980	39,880	39,780	39,680			45,280	45,180	45,080	44,980	44,880	P14	44,880	44,980	45,080	45,180	45,280			39,680	39,780	42,980	39,980	P12	
	P11	37,480	37,380	37,280	37,180	37,080			48,180	48,080	47,980	47,880	P15	47,880	47,980	48,080	48,180			37,080	37,180	37,280	39,980	37,480	P11	
	P10	34,980	34,880	34,780	34,680	34,580	34,480			53,080	52,980	52,880	P16	52,880	52,980	53,080			34,480	34,580	34,680	34,780	37,480	34,980	P10	
	P9	32,480	32,380	32,280	32,180	32,080	31,980	31,880			57,980	57,880	P17	57,880	57,980			31,880	31,980	32,080	32,180	32,280	34,980	32,480	P9	
	P8	29,980	29,880	29,780	29,680	29,580	29,480	29,380	29,280			63,880	P18	63,880			29,280	29,380	29,480	29,580	29,680	29,780	32,480	29,980	P8	
	P7	27,480	27,380	27,280	27,180	27,080	26,980	26,880	26,780	26,680						26,680	26,780	26,880	26,980	27,080	27,180	27,280	29,980	27,480	P7	
	P6	24,980	24,880	24,780	24,680	24,580	24,480	24,380	24,280	24,180	24,080				24,080	24,180	24,280	24,380	24,480	24,580	24,680	24,780	27,480	24,980	P6	
	P5	22,480	22,380	22,280	22,180	22,080	21,980	21,880	21,780	21,680	21,580	21,480		21,480	21,580	21,680	21,780	21,880	21,980	22,080	22,180	22,280	24,980	22,480	P5	
	P4	19,980	19,880	19,780	19,680	19,580	19,480	19,380	19,280	19,180	19,080	18,980	18,880	18,980	19,080	19,180	19,280	19,380	19,480	19,580	19,680	19,780	22,480	19,980	P4	
		12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	19,980	12		

技術職　　資料來源：本專題整理　　專業職

職等：13 等增加為 18 等

職級：30 級減少為 25 級

薪資級距：

（一）以勞基法規定的最低薪資 17280 為基礎

（二）職級每升一級加 100 元

（三）職等：

1.2~4 等每升一等加 800 元

2.4~12 等每升一等加 2500 元

3.12~15 等每升一等加 3000 元

4.15~17 等每升一等加 5000 元

5.17 等升 18 等加 6000 元

第三節　晉任標準化

一、目的：為公平給與員工晉升管道與合理獎勵、提高工作效率、促進人力資源發展，特訂定此晉任標準。

二、適用範圍：本公司全體員工。

三、定義

職稱：按職缺、工作性質、責任輕重及所需職位、職等資格所核與之職務。

職等：對應於職位高低之等級，共分十八等級。

職級：每一職等所對應於職位屬性功能，共分二十五級。

四、職責：人資單位為主辦部門，其他單位為執行部門。

五、晉升流程

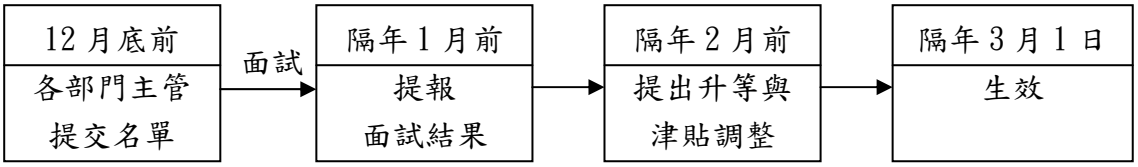

圖4-6 晉升流程

資料來源：本專題整理

註.當年度到職及當年度受懲處不得晉升，不列入提送名單。

六、提報晉升資格

表4-3　提報資格

分類	職稱	職等	在職年資	學歷	晉升標準
管理職	副總經理	18	3	—	1.評等結果 A+以上 2.溝通協調能力 3.管理與執行能力 4.專業能力 5.外語能力 6.專業證照
	協理	17	3	—	
		16	3	—	
	經理	15	3	—	
	副理	14	3	—	
	部長	13	3	—	
	副部長	12	3	—	
	課長	11	2	研究所畢	
	副課長	10	2		
		9	2		
	股長	8	1	大學畢	
		7	1		
		6	—		
專業職	財務長	15	3	—	1.評等結果 A以上 2.管理才能 3.專業技能 4.外語能力 5.專業證照
	經理(會計、財務…等)	14	2	—	
		13	2	—	
	資深管理師	12	2	—	
		11	2	—	
	高級管理師	10	2	—	
		9	2	—	
	管理師	8	2	—	
	管理師 助理管理師	7	2	大學畢	

<table>
<tr><td rowspan="2"></td><td>助理管理師</td><td>6</td><td>2</td><td></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>事務員
倉管員</td><td>5</td><td>1</td><td>高中職畢</td></tr>
<tr><td rowspan="13">技術職</td><td>總工程師</td><td>15</td><td>3</td><td>—</td><td rowspan="13">1.評等結果
A以上
2.專業技能
3.外語能力
4.專業證照</td></tr>
<tr><td>資深主任師級</td><td>14</td><td>3</td><td>—</td></tr>
<tr><td>主任師級</td><td>13</td><td>3</td><td>—</td></tr>
<tr><td>資深師級</td><td>12</td><td>3</td><td>—</td></tr>
<tr><td rowspan="2">高級師級</td><td>11</td><td>2</td><td>—</td></tr>
<tr><td>10</td><td>2</td><td>—</td></tr>
<tr><td rowspan="2">師級（工程師、技術師等）</td><td>9</td><td>1</td><td rowspan="4">大學畢</td></tr>
<tr><td>8</td><td>2</td></tr>
<tr><td>助理工程師
助理技術師</td><td>7</td><td>1</td></tr>
<tr><td></td><td>6</td><td>2</td></tr>
<tr><td rowspan="2">技術員
檢查員</td><td>5</td><td>1</td><td rowspan="2">專科畢</td></tr>
<tr><td>4</td><td>-</td></tr>
<tr><td rowspan="5">作業職</td><td>組長</td><td>5</td><td>2</td><td rowspan="2">專科畢</td><td rowspan="5">1.評等結果
A以上</td></tr>
<tr><td>班長</td><td>4</td><td>2</td></tr>
<tr><td>指導員</td><td>3</td><td>2</td><td rowspan="2">高中職畢</td></tr>
<tr><td>作業員</td><td>2</td><td>1</td></tr>
<tr><td>契約工</td><td>1</td><td>—</td><td>—</td></tr>
</table>

資料來源：本專題整理

七、制度調整之緣由：

（一）建立與市場薪酬機制之連結，以落實公司「整體薪酬及人才」策略

（二）由職位評等歷程釐清各項職務之實際功能及組織定位

（三）建立與實際工作內容高度相關之職稱體系以減少職稱與工作內容不符之現象

（四）期許組織成員變得更專精與更有生產力，而提升組織創造價值的能力

（五）使得員工更有責任感，進而達到激勵效果及提升留任率。

八、設置之依據原則

由於個案公司主要產品為導光版、配線組立等，皆較注重專業技術，因此我們在評等方面上更重視個人關鍵能力，並搭配員工過去一年績效表現作為常態晉升的原則：

人才評等表				
		個人關鍵能力(20%)		
		足為典範	嫻熟展現	發展中
過去一年整體績效表現 (80%)	前 20%	A+	A	B
	中 70%	A/B	B	B/B-
	後 10%	B-	B-	C

A+：10%

A：20%

B：40%

B-：20%

C：10%

圖 4-7 人才評等表

資料來源：本專題整理

設計晉升標準化的最終目標即為讓程序公平、透明化，以利員工能了解到達何種績效時，可尋求的晉升管道及方案，才能真正的激勵員工士氣，因此藉由上圖的人才評等表，以及分析個案公司所適合的方向，晉升的方式還是以績效為主要影響因素，我們將其分為過去一年整體績效表現(80%)及個人關鍵能力(20%)兩個部份，並依序分類出 A+、A、B…等九個區塊，以下我們將列表說明各區塊內容，即到達標準時所要採納的實際方案，最終可能為向上晉升而最低則為解雇，以下僅供個案公司參考：

表 4-4 人才評等說明表

評等結果	人員佔組織比例	作法
A+	10%	轉任(職等至少需有 10 等以上）或晉升、加薪（調職等）
A	20%	晉升、加薪(調職等）
B	40%	加薪(調職級）
B-	20%	教育訓練
C	10%	連續一年評等結果為此層級者將教育訓練 連續兩年評等結果為此層級者將解僱

資料來源：本專題整理

三、新架構修正重點

（一）依據組織層級與職位評價，確認人員的組織位階以利於溝通與規劃人才資產的發展，其中包括教育訓練、薪資福利

（二）藉由職等轉換，明確的區分管理職與專業職，確立人員定位

（三）參考業界職稱設定原則，簡化並合理化職等原則

第五章 結論與建議

第一節 結論

隨著時代的變遷，現在企業環境的變化和風險大於以往，過去重親的家族企業已經逐漸轉向注重專業經理人的選拔，必須廣納人才以因應更巨大的競爭，因此也需要一套更完善的晉升系統管道，其中，公平性的與否也被深切關注。

晉升決策的結果是主管盡力達成員工能提供最大勞務價值與職務適任性之間的最適平衡，為達此目標，有賴員工卓越的工作能力以帶來工作品質和工作效率等，部屬與主管的互動關系並非決定晉升的唯一因素，主管會先參考員工過去的表現與客觀可比較的績效，確定工作能力達到一定水準後，並納入晉升候選人之一。

因此主管會先以不易改變與培養的人格特質、優秀工作能力與過去工作行為為遴選晉升人選時候的首要條件，一方面獎勵部屬過去對組織的貢獻和付出；另一方面也為組織篩選出具發展潛力之人才，但公平性的存在也往往被受質疑，於是，我們將組織間的各組晉升制度都參雜了公平性這個原則，以顯現出制度的完善。

本結論將針對第三章所提出的產業級、企業級、制度級分析的問題，做一次統整：

產業級：

一、產業間如何研發自主性技術來提升良率及降低成本？

（一）提出技術部，希望能夠輔以提升自主技術。

（二）把品管提升至部級，加強控管，提升良率。

二、產業間如何引進人力，培訓優勢人才？

期許以新制度能解決此問題。

三、台灣光電產業是否能向品牌及通路發展？

將客服提升至課級，希望能提升服務品質，朝品牌發展。

企業級：

一、中小企業普遍存在人員流動性高，如何提升留才效果及填補職缺效率？

期許此制度能改善此問題。

二、中小企業如何使人力做到適才適所？

從員工的績效觀看員工是否適合該職位及做好工作說明和人力調查。

三、在管理功能上，一人身兼多職，是否有能力確保公司良好運作，並取得競爭優勢？

從員工的績效及壓力檢測中可以發現員工產能是否有確實發揮及工作壓力是否太大。

制度級：

一、制度面設計上，本薪調整是否為激厲的標準?

需在此制度實際執行後，觀看員工的反應。

二、制度面設計上，是否應限定最低升等年齡?

否，因許多優秀人才的年齡逐漸降低，如限定升等年齡，可能會使有能力的人無法晉升。

三、制度面設計上，專業證照有無加分的機會?

有，證照具有基本實力的表徵，若職務上需要該專業能力較容易進入狀況。

四、在積效考核時，是否有公平，公正，以及員工是否能接受其評核？

需在此制度實際執行後，觀看員工的反應。

第二節 建議

因本專題名為「晉升標準化」，但在資料的蒐集上，卻遇上了種種難關，在大公司來看，很少有公司會願意把自己家的一套標準化制度貢獻出來，而在小公司方面，這套制度即為可有可無的角色，因人數並不是那麼的多，而現在剛好搭上人力精簡這個風潮，對於晉升的管道暢通，也默默被忽視，其另外也有少許家族企業，對於制度的設計更不被重視，於是，資料的參考及整合上並不是那麼的齊全，工作說明書表述的內容，對學歷的限制也都不敷使用，這些與實務上結合的種種關卡、障礙，造成做出來的「晉升標準化」制度是有些許差距的，於是，列出了下列幾點建議，以提供日後對此議題有興趣的研究者一個研究的方向。

對業者建議：

一、建議組織建立詳盡的職務說明書，確認每一個職務的工作權責範圍，以及擔任該職務的人選應具備的能力與條件，以作為主管在挑選晉升候選人時統一的準則，也能夠成為欲晉升到管理階的員工一份明確的職涯發展指南。

二、建議主管主動掌握部屬的能力與條件，並在時間許可下長期觀察員工的各項條件與表現，尤其是為了組織長遠發展，應多注意員工的工作能力、工作行為和績效產出，盡量避免單一倚重某一方面的資訊，例如：以過去工作經歷、人力資本或者是人際溝通等，影響考量晉升人選的正確度。

三、建議欲晉升的部屬，首要應主動了解組織的目標以及主管的期望，積極自我培養組織與主管需要的工作能力，建立正確的工作行為，以達成主管與組織交付的任務。

四、晉任的標準會因公司、產業的差異而有所改變，建議後序研究者可依產業的相關類型做研究，了解各產業的特性，進而提升臺灣整體的產業競爭優勢。

五、組織在實施時，應與員工明確溝通，並在晉升評鑑後，公開地讓員工了解評鑑結果的原因，一來確保公平，二來以精進員工了解自己現階段的缺陷。

對後續研究者建議：

一、因實際走訪過個案公司，也跟主管談到，實施工作輪調的可能性，機率似乎不大，而文獻中談到輪調為晉升的影響因素之一，顯現出人員適當的調度是很重要的，而當前也為中小型企業，礙於資金方面的障礙，於是工作輪調這個區塊較無法達成，於是本專題就沒有深入的討論這個因素，期許往後有興趣的研究生，可朝這個方面做探討。

二、組織中的教育訓練也為晉升一個重要的影響因素之一，但它需要支付的龐大費用卻不一定是一般中小企業能夠支付的款項，本專題因為時間的關系，沒能深入探討到教訓訓練這個部份，期許往後有興趣者，可繼續朝這方面做研究。

參考文獻

一、中文部份

中山大學企管學系（2005），管理學-整合關點與創新思維，台北：前程企業管理有限公司

王南琳（2003），薪資公正、升遷公正、與心理契約違背關係之探討－以醫師為例，　　國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文

台灣松尾股份有限公司 http://www.matsuo.com.tw/

江豐富（1995），以文憑還是以人力資本取才－台灣地區實證研究，教育研究資訊，3（5）：17~35

吳佩芳（2002），管理才能與工作動機對工作績效之影響---以K公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所研究生

吳美連（2005），人力資源管理-理論與實務（四版），台北：智勝文化

李筑音（2006），進中小企業，當自強！，Cheers雜誌，9月

林志芸（2007），晉升部屬時主管所考量因素之研究，國立中山大學人力資源管理研究所

高明彥（2007），組織正義知覺對員工工作態度影響－以在臺外商為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文

黃同圳（2006），人力資源管理的12堂課-第5課績效評估與管理（三版），台北：天下遠見

黃英忠（2003），人力資源管理，台北：三民書局

黃益裕（2003），薪酬滿足與晉升滿足對離職傾向之影響－以會計師事務所為例，真理大學管理科學研究所碩士論文

楊千慧（2006），企業永續經營策略之研究－以台灣穩定期中小企業為例，東吳大學商學院企業管理學系碩士班論文

楊主行（2000），國際觀光旅館員工對工作輪調與生涯發展關係之認知研究，中國

文化大學觀光事業研究所碩士論文

詹雅雯（2007），探討影響工作輪調效益之因素研究—以銀行從業人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所

趙必孝、張文菁、王喻平（2005），組織內部勞動市場對知識學習成效的因果關係—內部移轉意願的中介效果，人力資源管理學報 2005 秋季號第五卷第三期 PP 091-10691

劉亦欣（2005），管理心理學-實務與應用（二版），台北：新文京開發

黎昌意（2000），專題演講：新世紀之中小企業發展，經濟部中小企業處

蕭筱筠（2002），以人格特質為甄選依據－題目有效性之分析，國立中央大學人力資源管理研究所研究生

謝安田（1999），人力資源管理，台北：著者發行

顏沛逸（2004），員工對組織績效考核之公平性認知及其工作態度之影響－以中部某醫學中心為對象，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文

鐘如南（2008），勞退新制實施後之薪資公平認知、激勵制度滿意、工作滿足對離職傾向之影響，國立中山大學人力資源管理研究所

二、英文部份

Becker，G. S. (1993). Human capital (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Campbell， J.P. (1990). “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.” In M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology， Vol.2， Pala Alto， CA: Consulting Psychologists Press， pp.687-732

Campion， M. A.， Cheraskin， L.， & Stevens， M. J.(1994). ‘Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation’， Academy of Management Journal， 37 (6): pp.1518-1542.

Dessler， G. (1996). Human Resource Management， N.J.: Prentice Hall， Inc.

Doeringer， P. B.， & Piore， M. J. 1985. Internal labor markets and manpower analysis- with a new introduction (2nd ed.). New York: M. E. Sharpe， Inc.

Drucker， F.P. (1954). The Practice of Management， New York: Harpert Row， Publishing Co.

Gareth R. Jones， & Charles. W. L. (2000). Strategic management theory: An integrated approach， Houghton Mifflin CO， Massachusetts.

Holland， B. K. (1989). “Motivation and Job Satisfaction.” Journal of Property Management， 54(5) ， pp.32-36.

Ishida， H. 1993. Social mobility in contemporary Japan. California: Standford University.

McClelland， D. C. (1973). “Testing for competence rather than for intelligence.” American Psychologist， pp.1-24

Ortega， J.(2001). ‘Job rotation as a learning machine’， Management Science， 47 (10): pp.1361-1370.

Baron， J. M. & D. M. Kreps.(1999). Strategic Human Resources:Frameworks for General Managers， John Wiley & Sons， Inc.

Vardi， Y. (1980). Organizational Career Mobility: An Integrative Model. Academy of Management Review， *5*(5)， 341-355.

GreenbergJ.(1990)，Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of paycuts. Journal of Applied Psychology

附錄

一、9 月 8 日

第一章

1. 流程修改

第三章

1. 改研究方法
2. 產業的定義
3. 產業及分析內容縮短（約一頁半）
4. 書面上為(產品供應鏈），非產業供應鏈
5. 用產業供應鏈分析並與 swot 的做交叉分析
6. （制度級）列出規格
7. （制度級）不寫優缺點
8. 華*、誠*
9. 列 Q 要與晉升制度連結
10. （產業級）可針對供給面、需求面、技術面的角度設立問題
11. 研究架構圖問老師意見(可不放)

第四章

1. 制度雛型圖(記錄在書面上)~ 階梯圖、雙梯圖
2. 參考資料- 華立 PPT、 PDF
3. 列出規格、制度制定方向
4. 制度圖內容規格要與第三章問題作呼應

副理建議的方向：

◎產業級因果關係（Q&A）

1. 技術導向→人才培訓為重點（教育訓練重要）
2. 此產業員工多以有技術的為主→晉升制度要做到留才（避免跳槽）
3. 產業群聚（盡量用專業名詞）

◎供應鍊分析：

1. 材料取得不易
2. 人才培訓困難
3. 技術提昇困難
4. 產業波動快速→導致備料困難

◎中小企業因果關係（Q&A）

1. 彈性高，流動性高→晉升速度要較快
2. 教育訓練的經費少、規模小、老闆支持度低→制度彈性要夠（ex:破格）

二、10 月 18 日

第二節　晉任標準模型

建構模型前先放舊的，接下來放新的，最後要說明新的模型所帶來的綜效

重要：說明為何要改組織圖！！！

編排方式如下圖：

舊的組織圖的問題

舊組織圖

新的組織圖產生的好處

新組織圖

舉例：

1、 組織太過於扁平
2、 無明確升遷目標
3、 晉升管道不足，無法長期留任
4、 激勵效果不足
5、 開始自己想^^”…

列改組織圖的原因：

1、 為什麼要分成五個部門？
2、 升級可達到什麼樣的好處？
3、 每個部門可提升什麼效率？
4、 是否真的能提升好讓員工留任？
5、 是否員工了解升遷管道？
6、 升級可做什麼？（晉升幾級、擴大幾級）

第三節　新晉任標準流程

晉升流程的設定 ⟶ 目標達成什麼 ⟶ 導出結果

（ex. 有什麼正向激勵）　（有好的薪資/晉升到什麼職位）

舊的到新的流程要考慮哪些因素

(舊的哪些原因不好，所以要改成新的)ex. 流程跑三個月太久，於是我們改一個月!!

新的為什麼要這樣設定，影響是什麼?

都要列出來!!!

全文完